

В статті автором пропонується новий підхід до обґрунтування стратегій управління стійким розвитком торговельно-промислових підприємств на основі процесно-системного підходу. Представлено алгоритм обґрунтування та методика визначення базової стратегії управління стійким розвитком торговельно-промислового підприємства, визначення якої запропоновано здійснювати на основі розрахунку значень стратегічного індексу з урахуванням теорії ігор.

**Ключові слова:** стійкий розвиток, система управління, альтернативні критерії, стратегічні рішення, оптимальна стратегія.

In the article the author proposed a new approach to the foundations of sustainable development strategies for managing commercial enterprises based on a process-system approach. Offered an algorithm of study and method of determining the basic strategy for managing sustainable development of commercial enterprise, the definition of which is requested to carry out on the basis of calculating the values of the strategic index with the theory game.

**Keywords:** sustainable development, control systems, alternative criteria, strategic decisions, the optimal strategy.

УДК 334.01+ 658.5.012.1

**О.О. ОХРИМЕНКО**, д-р екон. наук, проф., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗАХІДНА ІДЕОЛОГІЯ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ**

У статті розглянуто теоретико-методичні підходи до організації виробничо-інноваційної діяльності промислових підприємств. Розкрито фактори впливу на перебіг інноваційних процедур. Узагальнено досвід організації інновацій за кордоном. Здійснено аналіз структури витрат у розрізі фаз інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** організація, виробництво, інновації, проекти, ресурси, форми організації, теорії організацій, стратегія.

**Вступ.** Оцінка сучасного підприємства, як багатогранної соціально-економічної системи, охоплює цілу низку об'єктивних характеристик: інтеграція наукових знань; міждисциплінарний підхід до вирішення проблем (єдність технічних, соціальних, психологічних, фінансових та інших аспектів); ускладнення виробничої проблематики на тлі невизначеності та динамічності ситуацій; обмеженість ресурсів; підвищення рівня стандартизації та автоматизації виробничих та управлінських процесів; глобалізація виробничих відносин тощо. Для того, щоб поєднати цілі, ресурси та знання, необхідні ефективна організація виробничо-інноваційної діяльності. Саме інноваційна складова сьогодні асоціюється з успішними підприємствами, що вміло вмонтовують інноваційну діяльність у виробничу на основі реінжинірингових схем, впровадження передового досвіду управління тощо. З огляду на реалії інноваційної активності вітчизняних підприємств, важливо не тільки виявити недоліки в організації виробничо-інноваційної діяльності, але і зосередитися на окремих компонентах організаційних технологій, що можуть стати поштовхом для реалізації ефективних проектів.

© О.О. Охріменко, 2013

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Дослідження організаційних структур під кутом зору складових менеджменту, інноватики, розвитку, корпоративної культури та інших аспектів віднайшли своє відображення у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених.

Класичні теорії організації пройшли неодноразову апробацію на практиці. Ідеї І. Асоффа, А. Файоля, Т. Емерсона, Ф. Тейлора, Г. Форда поклали початок теоретико-методичним основам управління, що здобули свій подальший розвиток у працях сучасних науковців. Акцент на управління дослідженнями та технічними розробками зроблено у працях Б. Голда [1]. Основною ідеєю досліджень П. Друкера є невіддільність бізнесу та інновацій [2]. Управлінські аспекти підвищення інноваційної активності підприємств розкриті у працях І. Жарикова [3,4]. В. Чінчікеєв деталізує форми організації інноваційної діяльності, здійснює порівняльний аналіз американських корпорацій з точки зору організації виробництва та інновацій [10]. Інноваційній діяльності на рівні малих та середніх підприємств присвячені дослідження А. Золотарьової [14]. Закономірності розподілу витрат за фазами інноваційного процесу розкриває Г. Пічлер [13]. У той же час недостатню увагу приділено організації інноваційної діяльності підприємств, що функціонують в умовах транзитивної економіки.

**Мета статті** – узагальнення теоретико-методичних підходів до організації інноваційної діяльності підприємств з метою формулювання концептуальних положень імплементації організаційно-економічних механізмів у транзитивне середовище національних економічних систем.

**Постановка проблеми.** Для цього передбачається вирішити наступні завдання: на основ історико – логічного підходу здійснити екскурс у процес розвитку теорії організації як науки з метою доцільності застосування її окремих постулатів в сучасних умовах; виявити передумови успішної реалізації інноваційних проектів на підприємствах; проаналізувати форми інноваційної діяльності зіставити фази інноваційного процесу та обсяги фінансування; долучити досвід ЄС у реалізації інноваційної політики.

**Результати досліджень.** На результативність інноваційного розвитку підприємства здійснюють вплив такі фактори: потенціал науки, нових ідей, відкриттів та розробок; структура та потреби виробництва; ресурсна база інноваційного розвитку; наявність ефективної системи управління, адекватної потребам часу. Ці фактори повинні взаємодіяти таким чином, щоб потенціал досягнень науки постійно випереджував потреби інноваційного розвитку підприємства. Саме на цій основі шляхом співставлення з ресурсними можливостями необхідно здійснювати відбір ефективної програми та заходів інноваційного розвитку.

Проте не на всі зазначені фактори може бути спрямований вплив з боку підприємства з метою їх коригування та мінімізації негативного впливу. З точки зору теорії мають місце три складові невизначеності: фундаментальна, обумовлена явищами, що вбудовані в проблемну ситуацію; інформаційна, пов'язана з відсутністю об'єктивної інформації; інтелектуальна, обумовлена здатністю особи, що приймає рішення, осмислити інформацію визначеного масштабу та складності [5, с. 21-22].

За експертними оцінками тільки 20% новацій є економічно обґрунтованими і містять наукову компоненту. З 10 розробок 5 є збитковими. З 5 розробок 3 є

беззбитковими і тільки 2 розробки дають прибуток, який після розподілу між 10 базовими проектами складе не менше 40 % на вкладений капітал [6].

Тому важливе значення для успішної реалізації інноваційних проектів відіграє їх організація. Ефективна організація інноваційної діяльності виступає підґрунтям для розвитку підприємств. Основою успішної реалізації виробничо-інноваційної діяльності на промислових підприємствах виступають: обґрунтовані маркетингові підходи, що враховують баланс інтересів між споживачами та виробниками; безперервність інноваційного процесу; стимулювання інноваційного мислення працівників всіх рівнів.

Еволюція підходів до проектування структур управління охоплює п'ять основних етапів [8, с.14]: механічний період (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф., Л. Гілбрет), раціоналістичний етап (М. Вебер, А. Файоль, Л. Урвік), гуманістичний етап (Е. Мейо, Ф. Ротлісберг, Ч. Барнард, Ф. Селзнік, Д. МакГрегор, К. Анджіріс та ін.), органічний етап (Т. Бернс, Д. Сталкер), інноваційний етап (П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Уотермен, І. Ансофф, У. Демінг).

Для нашого дослідження важливим є саме перехід від органічного до інноваційного етапу, оскільки мова йде про досконалість організації інноваційної діяльності.

Свого часу Т. Бернс та Дж. Сталкер у своїй відомій книзі «Management of Innovation» визначили два «ідеальних типи» організаційних структур: механістична (надзвичайно бюрократична, ієрархічна та стандартизована) та органічна (виключно гнучка, колегіальна та мотивована). Механістичні організації найбільш ефективні у стабільних зовнішніх умовах при випуску добро освоєної продукції; органічні – в умовах, що швидко змінюються при виробництві інноваційної продукції.

Авторами зазначалось, що у механічній структурі проблеми та задачі, з котрими стикається організація в цілому, розбиваються на багато дрібних елементів в розрізі окремих спеціальностей. Кожний фахівець вирішує свою задачу відособлено від інших. Технічні методи та засоби вирішення задач, права та обов'язки кожного елемента системи чітко визначені. Взаємодія в такій системі відбувається в основному по вертикалі. При управлінні використовується проста система контролю, при якому інформація поступає знизу вгору. Проте, коли виникають проблеми, котрі неможливо розкласти на окремі елементи, вирішити їх можуть тільки органічні економічні системи, котрі дозволяють швидко адаптуватися до умов невизначеності. При цьому взаємодія відбувається як по вертикалі, так і по горизонталі.

Представники інноваційного етапу теорії організацій Т. Пітерс та Р. Уотермен зазначають, що для успішних новаторських компаній мають бути характерними такі риси [9, с. 106-105]:

1. Орієнтація на активні дії;
2. Близькість до споживача: успішні компанії вчать у своїх клієнтів;
3. Автономність та підприємливість: успішні компанії підтримують лідерів та новаторів з числа співробітників;
4. Люди як фактор продуктивності. Керівники успішних компаній вважають рядових співробітників основним джерелом підвищення якості та продуктивності;
5. Локальне управління, орієнтація на цінність.
6. Вірність своєму призначенню

7. Проста платформа, небагато чисельний персонал

8. Поєднання гнучкості та жорсткості. Найуспішніші компанії одночасно централізовані та децентралізовані.

П. Друкер у своїх дослідження значну увагу відводить підприємницькій діяльності, інноваціям, ролі менеджерів в організації. Саме він створив теорію управління, що базується на цілях підприємства. Саме діяльність з формування та встановлення системи цілей і роботи з ними розглядається як основне завдання керівника. Система цілей як фактор розвитку, впливає на структуру організації та забезпечує її довгострокове функціонування.

Таким чином основою успішної реалізації виробничо-інноваційної діяльності на промислових підприємствах виступають: обґрунтовані маркетингові підходи, що враховують баланс інтересів між споживачами та виробниками; безперервність інноваційного процесу; стимулювання інноваційного мислення працівників всіх рівнів.

Американські корпорації використовують три основні організаційні форми інноваційної діяльності: послідовну, паралельну та інтегральну (матричну) [10, с. 38].

Послідовна форма організації управління передбачає поетапне здійснення інноваційної діяльності в усіх підрозділах. Попри позитивні моменти, пов'язані із відпрацювання алгоритму інноваційної діяльності та мінімізацією ризиків, дана форма організації має ряд недоліків: попередні підрозділи не мають можливості покращити та скоригувати свій етап роботи після передачі його наступній групі фахівців; з кожним етапом зростає вартість виправлень попередніх дефектів; подовжуються терміни реалізації проекту через необхідність прийняття рішень на кожній його стадії.

Паралельна форма організації передбачає проведення всіх робіт по проекту одночасно всіма підрозділами корпорації. При цьому для коригування робіт достатньо внести зміни на рівні відповідного підрозділу. Проте при відсутності координуючого центру має місце ускладнений контроль. Така форма прийнятна для малих та середніх компаній з невеликою кількістю підрозділів.

Інтеграційна форма дозволяє виправити недоліки двох попередніх на основі спільного конструювання. Поряд з функціональними та виробничими підрозділами організуються цільові проектні групи на чолі з керівником, який виконує координуючу функцію. Дана організаційна структура дає можливість скорочувати терміни реалізації проектів на 30-70%, оперативне реагування на будь-які зміни, спрощувати систему контролю, знижувати кількість конструкторських змін на 65-80%; підвищувати якість виконання рішень на 200-600%.

Матрична структура управління інноваціями активно використовуються такими провідними американськими корпораціями як Boeing, Hewlett Packard, AT&T, General Motors.

В розвинених країнах світу організація фундаментальних досліджень базується на університетських дослідницьких центрах. Прикладні дослідження переносяться у експериментальні лабораторії при промислових підприємствах. В постсоціалістичних державах склалася дещо інша практика організації науково-дослідної діяльності: інноваційний потенціал в основному формувався на базі НДІ і тільки частково на базі вищих навчальних закладів. Має місце розрив між наукою та виробництвом, що

склався традиційно та поглибився у результаті приватизації державних майнових комплексів. Сучасна матеріальна база та фінансовий стан господарюючих суб'єктів не передбачає активізацію інноваційної діяльності.

Різновидом матричної структури управління виступають проектно-організаційні та мережні організаційні структури. Проектно-цільові організаційні структури формуються з метою реалізації інноваційних проектів. При цьому створюється команда професіоналів, що наділена певними повноваженнями у межах сформованих напрямів проекту. Такі структури є досить гнучкими, оскільки максимально враховують потреби проектів у супроводі. Разом з тим, така форма організації є необґрунтованою при великій кількості проектів, коли ускладнює процес управління та неефективно використовуються наявні фінансові ресурси.

Мережні організаційні структури управління поділяються на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні мережі [11, с.208]. **Внутрішні мережі** передбачають застосування всередині організації принципу вільного підприємництва, коли відносини між підрозділами будуються на основі ринкових цін. При цьому підрозділи можуть продавати свою продукцію й зовнішнім організаціям. Такий підхід був започаткований у Радянському Союзі та дістав назву внутрігосподарські ціни. У сучасних економічних системах активно використовуються так звані трансфертні ціни, що виконують відмінні від ринкових функції [12, с. 34]: обліково-вимірвальна функція означає оцінку результатів діяльності внутрішніх підрозділів підприємства за певний період часу, як правило за рік; стимулююча функція трансфертних цін полягає у виконанні ролі економічного інструмента визначення розмірів матеріального стимулювання працюючих за колективні річні результати; розподільча функція, що є допоміжною, похідною від стимулюючої, полягає у розподілі новоствореної вартості між підрозділами (з одного боку) та підприємством в особі його власника (керівника, менеджера, адміністрації і т.п.) - з другого.

**Стабільні мережі** передбачають передачу частини робіт підрядникам або субпідрядникам, які не є підрозділами певної організації. Так автомобільна компанія BMW активно залучає зовнішніх підрядників, що мають вузьку спеціалізацію. На їх послуги приходиться близько 50% сумарних виробничих витрат.

**Динамічні мережі** базують свою діяльність на залучення зовнішніх незалежних постачальників, розробників, виробників, дистриб'юторів тощо. Конкурентними перевагами даної організаційної форми є швидке реагування на зміни попиту, гнучкий менеджмент, високий рівень комерціалізації інноваційних розробок.

Якщо говорити про інноваційну діяльність, то тут слід враховувати етапи виробничо-інноваційної діяльності при їх «накладенні» на організаційні форми, що мають місце на підприємстві. Інфраструктурне забезпечення та організація інноваційної діяльності мають враховувати фази інноваційного процесу [13, с. 57-65]:

1. Стратегія підприємства та інновації. Стратегія дозволяє визначити основні цілі інноваційної діяльності підприємства. На цьому етапі здійснюється: вибір ринку або ринкового сегменту; обґрунтування товарної лінії та технологій, що застосовуються при виробництві; приймається рішення щодо кооперації на різних стадіях життєвого циклу товару. Мають місце і зворотні зв'язки, коли інновація здійснює вплив на формування стратегії розвитку підприємства.

2. Пошук ідей та їх оцінка на основі: розробки нових ідей; критичного перегляду та модифікації відомих проблемних рішень або варіантів рішень; пошук загальних чи часткових рішень (використання науково-технічного досвіду та знань, придбання ліцензій).

3. Продуктове рішення включає: постановку цілей та задач по даному продукту; складання графіку використання необхідних ресурсів; планування виробництва та збуту із врахуванням економічної ефективності.

4. Наукові дослідження та розробки. Технологічний трансфер. Фаза реалізується із врахуванням наступних моментів: уточнення задачі та розробка принципово нового рішення по новому товару або послугі; конструктивна розробка виробу; проектування та підготовка виробництва для нового продукту з виготовленням та випробовуванням дослідного зразка, виробничого обладнання та нульової серії. Під час проходження даної фази активно залучаються зовнішні джерела знань у формах: обміну науково-технічною інформацією шляхом участі у конференціях, виставках, публікації статей; трансферу знань; спільних досліджень з іншими підприємствами; придбання патентів та ліцензій для використання у спеціальному проекті; кооперація в розробках.

5. Освоєння виробництва повинно враховувати: адаптацію прототипу до виробничо-технічних вимог; необхідність ознайомлення персоналу з технологічними процесами, методами та новими областями задач; особливості запуску машин та обладнання до встановлених параметрів потужності; необхідність пошуку нових каналів постачання.

6. Просування на ринку. Для успішного просування нового товару на ринку необхідно проводити роботу з громадськістю, залучати рекламу, консультування клієнтів, обирати оптимальну цінову політику тощо.

Кожна фаза інноваційного процесу вимагає значного фінансування. Згідно з дослідженнями Г. Пічлера на реалізацій 1-4 фаз приходить 53% витрат, на 5 фазу – 26% та на 6-ту фазу – 21%. Таким чином в розвинених країнах приділяють увагу не тільки процесу розробки новацій та освоєння виробництва, але й просуванню готового товару на ринок.

У таблиці приведено розподіл витрат за етапами інноваційного циклу на підприємствах України. Лівова частка протягом ряду років поспіль припадає на розробки – майже половина фінансових асигнувань. Спостерігається повільне зростання частки витрат у фундаментальних та прикладних дослідженнях. Разом з тим, як показує досвід, далеко не всіх з них доводяться до етапу комерціалізації. Звичайно приведені дані є дещо усередненими та не відображають всієї специфіки фінансування інноваційної діяльності.

З позицій функціонального підходу до управління інноваціями процеси управління полягають у реалізації функцій, тобто обов'язків, прав та відповідальності. До принципів управління інноваційним процесом відносять наступні [3, с. 13]: принцип селективного управління, тобто вибір та реалізація пріоритетних завдань; принцип повноти циклу управління; принцип етапності; принцип ієрархічної організації; принцип багатоваріантності при відпрацюванні управлінських рішень; принцип системності; принцип комплексності; принцип

збалансування (забезпечення фінансовими, інформаційними, матеріальними, трудовими ресурсами).

Таблиця - Розподіл витрат за видами наукових та науково-технічних робіт\*

Період	Всього фактичних цінах, грн. у млн.	У тому числі, %:			
		фундаментальні дослідження	прикладні дослідження	розробки	науково-технічні послуги
2005	4818,6	18,7	14,7	50,0	16,6
2006	5354,6	21,3	15,7	51,2	11,8
2007	6700,7	22,4	16,9	49,3	11,4
2008	8538,9	22,6	18,1	47,8	11,5
2009	8653,7	22,2	16,3	48,7	12,8
2010	9867,1	22,2	16,4	51,0	10,4
2011	10349,9	21,3	18,0	48,2	12,5

\*Складено автором за даними Державного комітету статистики України

В інноваційні діяльності сьогодні найбільш частіше використовують проектні та матричні організації. Організація виробничо – інноваційної діяльності промислових підприємств базується на їх інтеграції з консалтинговими, венчурними, науково-дослідницькими та іншими організаціями. Однією з таких форм виступають інноваційні системи [14, с. 24], напрямом діяльності котрих є створення, впровадження, поширення, споживання та оновлення інновацій з метою забезпечення стійкого та динамічного соціально-економічного розвитку підприємств та організацій всіх галузей економіки. Формування та діяльність таких інноваційних систем, як правило, є результатом взаємодії державного регулювання, галузевих міністерств та місцевої влади. До складу національних інноваційних систем входять [15]: підприємницьке конкурентне середовище; дослідницьке середовище; механізм взаємодії цих двох середовищ, що створює трансфер знань, їх поширення та трансформацію в інновації для підприємців та орієнтує дослідників на задоволення інноваційних потреб розвитку виробництва.

В контексті організації виробничо-інноваційної діяльності варто звернути увагу на здобутки ЄС у даному напрямку. Згідно з інноваційною політикою ЄС розвиток інноваційно-активних підприємств має базуватися на мережі кооперації, супутніх послугах та участі малих та середніх підприємств в отриманні держзамовлень. При цьому інтерфейси інноваційної системи мають охоплювати: європейські мережі дослідних інститутів; обмін успішною практикою; транснаціональні технологічні партнерства.

**Висновки.** Отже на результативність інноваційного розвитку підприємства здійснюють вплив такі фактори: потенціал науки, нових ідей, відкриттів та розробок; структура та потреби виробництва; ресурсна база інноваційного розвитку; наявність ефективної системи управління, адекватної потребам часу. Ці фактори повинні взаємодіяти таким чином, щоб потенціал досягнень науки постійно випереджував потреби інноваційного розвитку підприємства. Саме на цій основі шляхом співставлення з ресурсними можливостями необхідно здійснювати відбір ефективної

програми та заходів інноваційного розвитку. Ефективна організація інноваційної діяльності виступає підґрунтям для розвитку підприємств.

Сучасні підприємства можуть здійснювати ефективну виробничо-інноваційну діяльність тільки в рамках системи, що являє собою сукупність контрагентів (підприємств, консультантів, інвесторів), в основі діяльності яких покладено інноваційну стратегію. В організаційному відношенні важливо виявити всі фактори, що здійснюють вплив на ці взаємозв'язки з метою уникнення форс-мажорних обставин та напрацювання ефективних схем співпраці. Питання організації інноваційних систем на базі вітчизняних підприємств мають стати темою подальших наукових розвідок.

**Список літератури:** 1. *Голд, Б.* Функции управления исследованиями и техническими разработками / Б.Голд // в кн. «Современное управление. Энциклопедический справочник»: в 2 т. – М.: Издатцентр, 1997. – Т. 1.-465 с. 2. *Друкер П.Ф.* Бизнес и инновации; пер. с англ. – М.: ООО Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 432 с. 3. *Жариков, И.А.* Краткий курс управления инновациями / И.А. Жариков, В.А. Каряев. – Тамбов : ТОИПКРО, 2006. -128 с. 4. *Жариков, И.А.* Управленческий аспект повышения инновационной активности предприятия / И.А. Жариков. – Тамбов,: 2007.-165 с. 5. *Афонин В.И.* Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций / И.В. Афонин. –М.: Гардарики, 2006. –301 с. 6. *Инновации в России: риск огромный, но он того стоит [Электронный ресурс]: [http://www.bishelp.ru/svoe\\_delo/otrasl/innivacii/innov\\_Russia\\_risk.php](http://www.bishelp.ru/svoe_delo/otrasl/innivacii/innov_Russia_risk.php).* 7. *Burns T., Stalker G. M.* The Management of Innovation ; Oxford, Oxford University Press, 1994 – 269 p. 8. *Хохлова Т.П.* Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 12–25. 9. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies / Thomas J. Peters, Robert H. Waterman .-* A Harper Business Book, 2003. – 530 p. 10. *Чинчикеев В.* Организация и управление инновационной деятельностью корпорации / В. Чинчикеев // Наука та інновації. — 2005. — Т. 1, N 1. — С. 34–60. 11. *Бондар Н. М.* Формування системи контролю на сучасному підприємстві // Управління проектами, системний аналіз і логістика, 2007, №4. – с. 206 – 210. 12. *Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник / Грещак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С.* – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с. 13. *J. Hann Pichler, Hans Jobst Pleitner, Karl-Heinz Schmidt (Hrsg.).* Management in KMU: die Führung von Klein-und Mittelunternehmen. – 3. Aufl. – Bern, Stutgar, Wien. – Haupt. – 2000. 14. *Золотарева А.Ф.* и др. Актуальные проблемы формирования и развития инновационной экономики РФ.- М.: Старая Басманная, 2010. – 37 с. 15. *Иванова Н.И.* Национальные инновационные системы. – М.: Наука, 2002. -168 с.

*Надійшла до редколегії 27.03.2013*

УДК 334.01+ 658.5.012.1

**Організація виробничо-інноваційної діяльності: західна ідеологія та українські реалії/ О.О. Охріменко//** Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 45 (1018) - С. 94-102. Бібліогр.: 7 назв.

В статье рассмотрены теоретико-методические подходы к организации производственно-инновационной деятельности промышленных предприятий. Раскрыты факторы, оказывающие влияние на прохождение инновационных процедур. Обобщен опыт организации инновации за рубежом. Осуществлен анализ структуры затрат в разрезе фаз инновационной деятельности.

**Ключевые слова:** организация, производство, инновации, проекты, ресурсы, формы организации, теории организации, стратегия.



The article describes the theoretical and methodological approaches to the organization of production and innovation industries. The factors influencing the passage of innovative procedures. Generalized The experience of innovation abroad is summarized. There is analysis of the cost structure in the context of the phases of innovation.

**Keywords:** organization, vproizvodstvo, innovations, projects, resources, forms of organization, organization theory, strategy.

УДК 005.33:[658:339.564]

**К.В. СЕЛЕЗНЬОВА**, викладач, ХНЕУ, Харків

## **ОБГРУНТУВАННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті визначені фактори впливу на розвиток експортного потенціалу машинобудівного підприємства, серед них, при використанні методу експортних оцінок, обрані ключові фактори впливу. Проведено дослідження обраних факторів впливу за допомогою факторного аналізу, виявлено та проведено оцінку латентних факторів впливу на розвиток експортного потенціалу підприємства, що надає змогу підвищити ефективність управління такою економічною системою як експортний потенціал підприємства.

**Ключові слова:** фактор, потенціал, експортний потенціал, розвиток, факторний аналіз.

**Вступ.** Радикальні зміни, які відбулися протягом еволюції підприємництва призвели до того, що починаючи з другої половини XIX ст. і сьогодні підприємці прагнуть до формування та розвитку потенціалу, який гарантує отримання прибутку в довгостроковому періоді. Потенціал є основою для прийняття стратегічних рішень, визначення напрямку розвитку підприємства, обумовлює формування конкретної програми на перспективу. Більшість вітчизняних підприємств, особливо у машинобудівній галузі, не мають достатнього платоспроможного попиту в Україні, тому цим підприємствам, щоб продовжувати свою діяльність потрібне освоєння нових ринків збуту. Якщо підприємство прагне розвитку та отримання додаткових прибутків, вихід на зовнішні ринки також неминучий. Для цього кожному сучасному підприємству необхідно мати точне уявлення про можливості функціонування підприємства на зовнішньому ринку, конкурентоспроможність продукції підприємства, його виробничий потенціал, фактори, що впливають на розвиток експортного потенціалу та т. інш.

Експортний потенціал підприємства слід розглядати як діалектичну єдність двох аспектів: сукупності існуючих факторів впливу та системи їх активного виявлення в процесі господарської взаємодії (середовища). Потенційні можливості експортного розвитку кожного підприємства взаємопов'язані з середовищними факторами, які з одного боку, впливають на характер та ефективність використання потенціалу, з іншого – є органічною частиною складових виробничої функції. А самі складові експортного потенціалу приводяться в дію середовищними умовами і одночасно їх створюють.

© К.В. Селезньова, 2013